



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

LINHA DE PESQUISA: COMÉRCIO ELETRÔNICO

ISABELLE MOREIRA CARVALHO

2093691-0

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INGRESSO NO MERCADO
VIRTUAL ATRAVÉS DO E-COMMERCE**

Brasília

2012

ISABELLE MOREIRA CARVALHO

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INGRESSO NO MERCADO
VIRTUAL ATRAVÉS DO E-COMMERCE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCeub – Centro Universitário
de Brasília.

Orientador: Professor Marcelo Cordeiro

Brasília

2012

ISABELLE MOREIRA CARVALHO

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INGRESSO NO MERCADO VIRTUAL ATRAVÉS
DO E-COMMERCE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCeub – Centro Universitário
de Brasília.

Orientador: Professor Marcelo Cordeiro

Brasília/DF, ____ de _____ de 2012

Banca Examinadora

Prof. Marcelo Cordeiro
Orientador

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinador

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INGRESSO NO MERCADO VIRTUAL ATRAVÉS DO E-COMMERCE

Isabelle Moreira Carvalho¹

Resumo: Este artigo aborda o ingresso no mercado virtual por meio do *E-Commerce* como inovação organizacional e objetiva descrever o ingresso e a expansão de empresas no meio virtual. Para tanto, foram realizadas entrevistas com cinco empresas que comercializam seus produtos no mercado virtual por meio do comércio eletrônico. A análise dos dados foi qualitativa dialética, na qual os dados são ordenados, classificados e relacionados ao referencial teórico. Verificou-se que, ao contrário do que é apontado na literatura, o custo para ingresso no mercado virtual é significativamente alto e que o foco deve ser no atendimento ao cliente, visto que quando esse consome no mercado virtual, torna-se mais exigente. Com relação aos propósitos dos empresários, pode-se destacar a facilidade que o cliente tem de escolher, comprar e receber o produto, as trocas sem custos, a praticidade que a Internet oferece e a possibilidade da oferta de um maior leque de produtos.

Palavras-chave: Mercado virtual. Comércio eletrônico. Inovação organizacional.

¹ Isabelle Moreira Carvalho, graduanda em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCeub, sétimo semestre, noturno.

Email: isabellemcarvalho@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a inovação organizacional no âmbito do mercado virtual com o propósito de analisar o ingresso de empresas no mercado virtual por meio do *E-Commerce*. Segundo Drucker (1985), a inovação é característica empreendedora. Ela abrange recursos e capacidade de criar riqueza. O autor diz ainda que as inovações bem sucedidas são as que exploram a mudança.

A inovação organizacional a ser abordada no artigo é o comércio eletrônico no mercado virtual. A internet surgiu nos Estados Unidos em meados de 1960. O objetivo era criar tecnologias que permitissem a intercomunicação de diferentes computadores espalhados por diversos lugares, ligados a redes distintas. No início da década de 1970, universidades americanas já se conectavam a essas redes. Ao longo da década de 1980, padrões abertos de domínio público, o uso dos computadores pessoais, modems e redes locais, proporcionaram condições que fizessem com que a internet crescesse significativamente na década de 1990. A partir de 1991, o governo americano, acerca das regras do uso da internet, permitiu o tráfego comercial na internet (CATALANI; KISCHINEVSKY; RAMOS; SIMÃO, 2004).

Nesse contexto, a concorrência cresce a cada instante e para não deixar que ela afete os resultados das organizações, é essencial se manter inovando. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, tanto com a qualidade dos produtos como com a qualidade dos serviços, assim, mesmo que através do comércio eletrônico o cliente não mantenha contato direto com as organizações que exercem venda de produtos e serviços on-line, o relacionamento com o cliente tem que ter boa qualidade, desde o pagamento até o questionamento do consumidor acerca de dúvidas com relação à organização.

Ao contrário do que o senso comum possa indicar, o ingresso no mercado virtual não é fácil e não possui custo menor do que investir somente em loja física. As dificuldades da entrada nesse mercado são muitas, até mesmo devido à falta de segurança no comércio eletrônico. Assim, é preciso um planejamento detalhado e

um gerenciamento de qualidade do site da empresa para atingir os resultados esperados.

O impacto do comércio eletrônico está transformando a forma como as pessoas trabalham, como se relacionam e como fazem negócios. Assim como vem transformando também o modo pelo qual as pessoas se relacionam com as empresas, as relações entre as empresas e até as relações entre sociedade e governo (CATALANI; KISCHINEVSKY; RAMOS; SIMÃO, 2004).

Nesse contexto, esse trabalho mostra sua relevância no ponto em que faz relação entre inovação organizacional e mercado virtual, visto que o tema é atual, está em constante mudança e já faz parte do mundo dos negócios.

Precisamente, o objetivo geral deste trabalho é analisar o ingresso de empresas no mercado virtual por meio do *E-Commerce*. Os objetivos específicos são: (1) apresentar os principais conceitos sobre Inovação Organizacional e *E-Commerce*; (2) relacionar Inovação Organizacional com *E-Commerce*; (3) investigar empresas que ingressaram no mercado virtual através do *E-Commerce* e (4) descrever o processo de entrada das empresas investigadas no mercado virtual por meio do *E-Commerce*.

A relevância acadêmica desta pesquisa está relacionada com a literatura disponível, e visa esclarecer, conceitualmente, a relação entre inovação organizacional e comércio eletrônico. Com relação à relevância prática, o entendimento acerca dos benefícios que a inovação organizacional pode trazer para a empresa e o constante aumento do uso do mercado virtual, pode fazer com que pessoas que não usam esse meio comercial conheçam suas vantagens e passem a utilizá-lo. Por fim, do ponto de vista social, é visto que a internet é um dos meios mais utilizados atualmente, tanto para simples comunicação entre pessoas e empresas, como para comercialização de produtos e serviços, pois as pessoas desejam praticidade no momento que consomem algo e a internet possui essa característica. Assim, este trabalho contribui para a descrição dessa realidade social.

Considerando o que foi citado acima, o artigo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Como é o ingresso no mercado virtual por meio do *E-Commerce*? Isso é feito por meio de entrevistas com gestores de empresas que ingressaram nesse mercado recentemente e apresentam como surgiu a ideia inicial, como foi o processo de ingresso e quais as principais dificuldades e vantagens.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a seguir tem como propósito fornecer definições acerca de Inovação Organizacional e de E-commerce, bem como apresentar relações entre os dois tipos de conceitos, visando facilitar a compreensão da pesquisa.

2.1 Mudança Organizacional

Nas últimas décadas, o tema mudança organizacional tem sido muito debatido. As definições são várias, devido à dificuldade que os autores têm em esclarecer o que não é mudança dentro de uma organização.

Segundo Araujo (1982, apud VALLE, 2003), entende-se mudança como modificações práticas, planejadas e exercidas tanto pelo quadro de colaboradores internos quanto externos da organização. O administrador superior deve fiscalizar, de modo que as mudanças atinjam os resultados esperados no âmbito geral da organização.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998) classificam parte das mudanças nas organizações em radicais ou mudanças que quebram a estrutura. O modelo representa uma grande revolução na empresa ou nos sistemas utilizados pelas organizações. Este tipo de mudança abrange a organização como um todo. Outro modelo de mudança organizacional apresentado pelos autores é a mudança incremental ou dimensionamento da estrutura. É um tipo mais frequente, não abrange toda a organização e não causa um impacto tão significativo. Pode ser representado pelo surgimento de novos produtos, tecnologias, sistemas e processos. Ainda segundo os autores, o sucesso de tais processos de mudança depende de quem os conduz.

Cohen e Fink (2003) afirmam que as pessoas optam pelas mudanças quando as coisas não estão caminhando para o destino esperado. Os autores dizem que do ponto de vista do gerente, há necessidade de mudar quando são diagnosticados problemas quanto à produtividade, satisfação e desenvolvimento.

2.2 Inovação Organizacional

O conceito de mudança organizacional está diretamente relacionado com o conceito de inovação organizacional. A inovação se trata de uma mudança na organização, o que pode gerar confusão entre os dois conceitos.

A inovação é característica crucial de um empreendedor. Ela gera recursos que visam criar riqueza. A inovação organizacional não precisa ser necessariamente técnica, pois pode ser também social. Quando bem sucedida, explora a mudança. Assim, Drucker (1985) a caracteriza como uma disciplina de diagnóstico por meio de um exame minucioso aonde for ocorrer a mudança, se forem observadas oportunidades de empreendedorismo. Ainda segundo o autor, a Administração é uma grande inovação, do ponto de vista que o conhecimento permite ao homem fazer com que indivíduos produtivos com conhecimentos e habilidades diferentes trabalhem juntos em uma organização.

O autor afirma que “qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes constitui inovação”.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997, apud AUGUSTO E QUEIROZ, 2007) dizem que o sucesso econômico de empresas que inovam acontece devido à inovação em produtos e processos. Similarmente os autores Nas e Leppalahti (1997, apud AUGUSTO e S. QUEIROZ, 2007) concluíram que as organizações inovadoras têm taxas de crescimento e volume de lucro maiores do que as organizações que não inovam.

Kanter, Kao e Wiersema (1998, apud VALLE, 2003) destacam que o conceito de inovação pode ser utilizado em qualquer área da organização, ao contrário do que muitos gerentes dizem ao associar a inovação apenas à área de pesquisa e

desenvolvimento. Esses autores afirmam ainda que a inovação deve ser associada aos processos e à cultura da empresa de maneira sistêmica e duradoura, e que deve envolver, além de produtos e projetos, processos, que podem ser caracterizados por preços, localização, distribuição e até relações com os fornecedores. Os autores acrescentam o fato de a inovação exigir aprendizagem constante e trazer novas ideias para o uso produtivo.

Segundo Valle (2003), é possível que ideias inovadoras apareçam em qualquer parte da organização, mas a inovação em si exigirá participação de outras partes da organização que possuam o poder de decisão.

King (1992, apud Valle, 2003) observa que o processo de inovação deve ser considerado em profundidade para entender como determinados fatores influenciam as atividades inovadoras organizacionais. Ele aborda que a inovação deve ser compreendida, não como um produto, e sim, como um processo.

Um grande exemplo de um inovador foi Thomas Edison. Ele usava sua experiência em oficinas de equipamentos para telégrafo, para transformar pesquisa em atividade principal. Segundo Friedlander (1996, apud CRUZ, 2011):

Edison não estava somente explorando as propriedades da eletricidade. Ao invés disso, ele e os integrantes do seu laboratório examinavam os atributos da eletricidade no contexto da resolução de um problema particular: criar um sistema de iluminação interior que fosse competitivo com o gás. As empresas de gás também serviram para Edison como modelo de organização, distribuição e entrega de serviços a possíveis consumidores. Dessa forma, ele concebeu um produto específico – lâmpadas – nos termos de um sistema tecnológico e organizacional que incluía geração, transmissão, regulação e distribuição de energia elétrica, ao lado de um processo de produção em massa e de uma estrutura de administração corporativa.

Com isso, Edison inventou um setor industrial, sendo visto como relevante modelo de inovação na época (CRUZ, 2011).

Existem tipos distintos de inovações. Cruz (2011) classifica as inovações em dois tipos: radicais e incrementais. As primeiras mudam radicalmente o cotidiano das pessoas além de criar mercados. Já as segundas aprimoram tecnologias já existentes.

Já Loureiro e Santos (2005) apresentam a classificação de inovação fundamental além da radical e incremental. Segundo o autor, a inovação fundamental ocorre se o impacto da inovação tornar possível o desenvolvimento de outras inovações.

Nesse contexto, Von, Thomke e Sonnak (2002), afirmam que a maior parte dos gerentes deseja que suas equipes criem inovações tecnológicas para competir em curto prazo, porém, essas inovações tem alto custo e consomem muito tempo. Assim, na maioria das vezes, as melhorias ocorrem em produtos já existentes.

Já Hargadon e Sutton (2005) resumem a inovação apresentando o ciclo de *knowledge-brokering* (intermediação de conhecimento), que é composto por quatro diferentes práticas de trabalho ligadas entre si: primeiro, os colaboradores da organização devem capturar boas ideias, em seguida eles devem procurar manter essas ideias vivas; além disso, é essencial pensar em novas formas de usar velhas ideias e testar conceitos prósperos.

2.2.1 Inovação Tecnológica

Após apresentar conceitos acerca de inovação focada em organizações, serão apresentados alguns conceitos sobre inovação tecnológica, visando adiante, relacionar a inovação com a tecnologia no âmbito do comércio eletrônico.

Roberto (2004) caracteriza a tecnologia como “um conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos diretamente aplicáveis à produção ou melhoria de bens ou serviços”.

O autor diz ainda que a tecnologia está ligada a impactos sociais e econômicos acerca de uma comunidade. Esses impactos são consequência do uso de novos materiais, processos, métodos e produtos.

Roberto (2004) também classifica a tecnologia como materializada, documentada ou imaterial. A tecnologia materializada é representada pelos equipamentos usados nos processos produtivos e pelas características dos produtos

finais. Já a tecnologia documentada surge por meio de documentação que apresente e explique solução de problemas. Finalmente, a tecnologia imaterial refere-se aos conhecimentos teóricos e práticos necessários para conceber, fabricar e usar bens e serviços.

A inovação tecnológica pode ser dividida em duas formas: de produto e de processo. A primeira diz respeito a produtos tecnologicamente novos e melhorias tecnológicas em produtos que já existem no mercado. Já a inovação de processo compreende a utilização de métodos novos ou melhorados de produção, incluindo métodos de entrega de produtos. Esta última pode abordar mudanças no equipamento ou na organização de produção sendo derivada do uso de conhecimento novo. Os dois tipos diferentes de inovação exigem algo novo ou melhoria para a organização em si, não necessariamente algo novo para o mercado (AUGUSTO e QUEIROZ, 2007).

De acordo com Loureiro e Santos (2005), a inovação tecnológica diz respeito a um processo pelo qual uma ideia se desloca para a economia, ou seja, depois que a ideia surge, ela se encaixa no uso de tecnologias que já existem ou que são buscadas para tal procedimento, a fim de criar um novo produto, processo ou serviço e levá-lo ao estágio final, que é o consumo.

Segundo Roberto (2004), a inovação tecnológica pode ser definida como “um evento técnico descontínuo, que, após certo período de tempo, é desenvolvido até o momento em que se torna prático e, então, usado com sucesso”.

Atualmente, a inovação tecnológica está em elevado ritmo de mudança. As consequências desse processo são as alterações nos procedimentos internos de gestão das organizações, bem como o surgimento de novos métodos de organizar as rotinas da organização.

Segundo Roberto (2004), o processo de inovação não é muito bem compreendido por seu estudo estar, geralmente, limitado a uma única organização. O desenvolvimento ou criação de novas tecnologias é um processo de intensa colaboração entre diferentes entidades, que formam um grande grupo de

organizações inovadoras. Ainda segundo o autor, o sucesso das organizações por meio das inovações tecnológicas envolve analisar quais práticas antigas serão mantidas e quais serão abandonadas.

2.3 Mercado Virtual

Do ponto de vista do *Marketing*, Felipini (2009) diz que o mercado é formado por um grupo de pessoas que consomem o produto oferecido ou que podem chegar a consumi-lo. Com relação à Internet, o mercado do *E-Commerce* é formado por internautas que realizam compras ou que podem chegar a realizar, tendo em vista que possuem acesso à Internet.

Consequentemente, o conceito de comércio eletrônico está totalmente ligado ao mercado virtual. Nesse contexto, Felipini (2004) defende que as lojas virtuais devem ter o objetivo de fornecer informações ricas em detalhes sobre os produtos que comercializam, auxiliar o cliente na tomada de decisão, transmitir confiança, esclarecer dúvidas de forma clara e rápida e apresentar garantia de devolução de produtos.

As principais vantagens de se fazer parte do mercado virtual são: baixo custo de entrada nesse mercado, manutenção de lojas virtuais com custo mais baixo do que lojas físicas, possibilidade de comercializar produtos para consumidores de qualquer lugar do mundo, oferta de comodidade para os consumidores e alcance de vendas diretas para o consumidor. Assim, uma característica típica de lojas virtuais eficazes é conseguir transformar a maior parte de seus visitantes em compradores (FELIPINI, 2004).

2.4 E-Commerce

Segundo Nakamura (2001), comércio eletrônico é definido por qualquer atividade que envolva compra e venda e que acontece com o auxílio de recursos eletrônicos. A atividade de venda pode ser classificada em pré-venda, venda efetiva e pós-venda.

Neste contexto, Turban e King (2004) resumem a história do comércio eletrônico:

As primeiras aplicações do comércio eletrônico ocorreram no início da década de 70, com novidades como a transferência eletrônica de fundos, na qual se podia transferir dinheiro eletronicamente. Logo depois surgiu a troca eletrônica de dados, tecnologia que permite transferência eletrônica de documentos como ordens de compra, faturas e pagamentos eletrônicos entre organizações. Outras aplicações de comércio eletrônico se seguiram, envolvendo desde negociações de estoque até o sistema de reserva de viagens. À medida que a Internet se tornou mais comercial e que os usuários passaram a fazer parte da *World Wide Web* (rede de alcance mundial) no início da década de 90, a expressão *eletronic commerce* passou a ser utilizada, e suas aplicações se expandiram rapidamente. Desde 1995 os usuários da Internet vem acompanhando o desenvolvimento de diversas aplicações, desde comerciais interativos até experiências com realidade virtual. A consolidação de organizações que ingressam no comércio eletrônico tem ocorrido após o fracasso de diversas tentativas no final da década de 90 e nos primeiros anos deste século.

Nakamura (2001) diz que o primeiro passo que deve ser seguido para começar a implementação do *E-commerce* é a elaboração de um plano de negócios. É necessário estabelecer as características da empresa relacionadas com o comércio eletrônico como: produto, público-alvo, preços de mercados a serem atingidos, promoções e concorrência. Segundo o autor, para estabelecer o público-alvo do negócio, ele deve ser dividido por sua importância. Primeiro, o público que tem maior potencial de gerar novos negócios, composto geralmente por aqueles que possuem poder de decisão sobre a compra. E segundo, pelos formadores de opinião, que influenciam na decisão.

Ainda segundo Nakamura (2001), algumas das tarefas mais importantes no plano de negócios para a implementação do *E-commerce* são: identificação de obstáculos e oportunidades, definição de estratégias e táticas, dimensionamento de recursos, estabelecimento de cronograma e estabelecimento de bases de controle. Outro passo importante é escolher as pessoas certas para fazerem parte do processo de implantação e, logo em seguida, escolher quem cuidará do gerenciamento do E-commerce.

Com relação à definição de objetivos, Nakamura (2001), diz que é preciso pensar nas metas que se desejam alcançar e nos prazos para que essas metas

sejam atingidas. Assim, os objetivos devem ser estabelecidos de quatro formas: empresariais, de *marketing*, de vendas e de comunicação.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o espaço de cada empresa na Internet funciona como uma vitrine. Facilita o acesso do consumidor devido ao fato do mesmo não precisar se deslocar para obter informações sobre a empresa. É necessário preocupar-se também com a apresentação do produto. Neste caso, a criatividade conta bastante na foto, na descrição, nas características e diferenciais, nas aplicações, facilidades e formas de uso, nas especificações técnicas, nas demonstrações com imagens, áudio ou vídeo e nos manuais do produto. Após a venda efetuada, é muito importante frisar que o empresário não pode deixar de lado o contato com o cliente. É necessário cuidar dessa relação entre empresa e cliente para garantir maiores chances de manter o cliente fiel à empresa. O suporte e a assistência técnica devem estar disponíveis para o consumidor quando necessário, visando maior qualidade do serviço prestado, bem como a consultoria, com objetivo de incentivar a revisitação por parte do cliente ao site da empresa, fortalecendo a imagem institucional da empresa.

Similarmente, Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) dizem que os acontecimentos da história do *E-Commerce* demonstram que o sucesso pertence àqueles que conseguem reconhecer as necessidades de seu público-alvo, procurando satisfazê-las da melhor forma possível e com conteúdo relevante.

De acordo com Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004):

O *E-Commerce* tem aumentado a velocidade e a facilidade das transações comerciais e, como resultado, a competição tem sido intensa. As empresas precisam ajustar-se constantemente às novas tecnologias, integrar sistemas mais modernos e mais rápidos e atender às necessidades das pessoas em todo o mundo. Os estoques não são mais mantidos para atender pedidos que não existem mais; pelo contrário, os produtos são preparados sob especificação. É difícil encontrar bons funcionários e mais difícil ainda é mantê-los. Instituições concorrentes precisam, agora, colaborar com a mútua sobrevivência e tem de perceber que os clientes já não precisam percorrer pontos distantes até o fornecedor seguinte.

Assim, os benefícios do comércio eletrônico podem ser resumidos em: melhoria da comunicação com o público, geração de novos negócios por meio de

novos canais de comunicação, orientação mais eficiente de clientes nas etapas pré-venda e pós-venda, melhora da imagem institucional por meio de domínio próprio, economia de dinheiro utilizando email como meio de comunicação e utilizando a internet para fazer propagandas, rentabilidade do investimento em materiais publicitários, transações eletrônicas, distribuição de informações a públicos específicos e possibilidade de marketing personalizado (NAKAMURA, 2001).

Ainda como vantagens do *E-Commerce*, Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) mostram que o estoque em uma loja física pode ser limitado, enquanto em uma loja on-line a capacidade de oferecer produtos em quantidade é ilimitada. As transações podem ser feitas com maior velocidade e conveniência e o cliente tem a possibilidade de manter o rastreamento dos produtos encomendados. As facilidades vão além de velocidade e conveniência. Para as empresas que utilizam tal tecnologia, é possível operar sem um escritório, visto que os funcionários podem conduzir as comunicações por telefone, fax, email, correio de voz e todos os outros recursos que a Internet disponibiliza. Apesar disso tudo, é importante ressaltar que um fraco gerenciamento, *marketing* ineficiente, logística mal projetada, expectativas irreais, concorrência intensa e até ganância já levaram muitos negócios à falência, ou seja, as variáveis técnicas de *E-Commerce* devem ser utilizadas de forma correta para alcançar resultados positivos na empresa, tomando cuidado com a forma como tais técnicas são executadas.

Os autores dizem ainda que as atenções acerca de relacionamento com o cliente devem ser reforçadas por parte de quem o gerencia, visto que este relacionamento é feito à distância, assim, se mal gerenciado, pode fazer com que clientes se sintam insatisfeitos e desistam de consumir o produto de tal empresa. O custo para manter os clientes atuais é menor do que os custos para conquistar novos clientes.

Tendo em vista o conceito de comércio eletrônico de Turban e King (2004) – “o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela Internet” – Kalakota e Whinston (1997, apud TURBAN e KING, 2004) complementam o comércio eletrônico a partir de quatro perspectivas. São elas:

- A perspectiva da comunicação: o comércio eletrônico é representado pela distribuição de produtos, serviços, informação ou pagamentos através de meios eletrônicos;
- A perspectiva do processo comercial: o comércio eletrônico é explicado através da aplicação de tecnologia para a automação de transações e do fluxo de trabalho;
- A perspectiva de serviços: o comércio eletrônico satisfaz determinadas necessidades de empresas, consumidores e administradores com relação a custos menores e à melhora da qualidade de atendimento;
- A perspectiva on-line: o comércio eletrônico significa a possibilidade de venda e compra de produtos e serviços pela Internet.

Já Turban e King (2004) dividem a estrutura do comércio eletrônico em cinco bases essenciais: pessoas, políticas públicas, protocolo e padrões técnicos, colaboradores do negócio e serviços de apoio.

Strader e Shaw (1997, apud TURBAN e KING, 2004) analisando que o comércio eletrônico tem mais impacto em alguns setores do que em outros, questionam acerca de quais fatores determinam o nível de impacto. Assim, eles apresentam quatro categorias em que tais fatores podem se encaixar: características do produto, do setor, do fornecedor e do consumidor.

Turban e King (2004) apontam um fator muito importante para a entrada no comércio eletrônico: o aprendizado sobre o comportamento do consumidor. Eles dizem que devido ao fato de as empresas trabalharem em um ambiente com grande competitividade, elas tratam seus clientes da melhor forma possível para fazer com que eles consumam suas mercadorias e serviços. É essencial compreender o comportamento do consumidor para o sucesso das relações empresa – cliente.

Outro fator importante para o ingresso no comércio eletrônico é a pesquisa de mercado. A meta de tal ação é desvendar como consumidores, produtos, métodos de marketing e empresas vendedoras se relacionam. Seu objetivo é descobrir oportunidades, estabelecer ações para planos de marketing, compreender de forma mais específica como acontece o processo de compra e avaliar o desempenho de

marketing. A pesquisa de mercado possibilita juntar informações sobre economia, empresas, produtos, setores industriais e comerciais, determinação de preços, concorrência, distribuição, promoção e comportamento de compra do consumidor (TURBAN E KING, 2004).

2.5 E-Commerce como Inovação Tecnológica Organizacional

Augusto e Queiroz (2007) frisam a importância de se mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência na criação de produtos, processos ou serviços.

Por sua vez, a inovação organizacional busca, em resumo, melhorias. Melhorias para os processos, melhoria para o atendimento ao cliente, melhoria quanto aos lucros, enfim, criar novos métodos de trabalho para melhorar tudo que for possível dentro da organização. Com isso, é possível entender como os conceitos de E-Commerce estão ligados aos conceitos de inovação.

O comércio eletrônico se caracteriza pela compra e venda de produtos através de meios eletrônicos. Esta prática pode ser considerada uma inovação recente, principalmente pelo fato de que novos métodos de trabalho acerca da mesma surgem a cada dia. O comércio eletrônico é visto como uma revolução digital que oferece vantagem competitiva às empresas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho se classifica como uma pesquisa exploratória, com método de abordagem qualitativo. Com intuito de alcançar os objetivos geral e específicos, foram realizadas pesquisas bibliográficas que são desenvolvidas por meio de material já elaborado composto por livros e artigos científicos. A presente pesquisa também é classificada como exploratória, a qual busca maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. O objetivo principal deste tipo de pesquisa é aprimorar ideias ou descobrir intuições. Em grande parte dos casos, essas pesquisas abrangem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram relação prática com o problema abordado e análise de exemplos para melhor compreensão do tema (GIL, 2002).

O método de abordagem do problema é qualitativo, pois segundo Barros e Lehfeld (2007), este método “não requer utilização de técnicas estatísticas e o pesquisador é o instrumento chave”.

3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas estruturadas, com base em roteiro composto por dezoito perguntas. Neste tipo de entrevista, o entrevistador elabora um roteiro de perguntas que não pode ser alterado, mas novas perguntas podem ser acrescentadas (BARROS; LEHFELD, 2000).

As entrevistas foram realizadas via e-mail, devido à dificuldade de acesso aos gestores para entrevista presencial, pois as empresas se localizam em diferentes cidades do Brasil.

3.2 Participantes

Os “participantes” da pesquisa foram cinco empresas brasileiras. As cinco empresas possuem características distintas. Duas empresas trabalham com comercialização de calçados, sendo que uma possui cinco funcionários e outra possui vinte funcionários. Uma terceira empresa analisada comercializa cosméticos naturais e possui dois empregados. Uma quarta empresa comercializa roupas e possui apenas um funcionário, onde o próprio gestor cuida de todas as áreas da empresa. Por fim, a quinta empresa analisada comercializa roupas e acessórios e possui setecentos funcionários. Os profissionais entrevistados foram os gestores das empresas.

3.3 Procedimento Empírico

Em princípio, foram feitas pesquisas em sites de busca para localizar empresas que comercializam seus produtos por meio do comércio eletrônico. O contato com as empresas foi feito via e-mail, no qual foi explicado o tema, o propósito do trabalho e a solicitação de entrevista. As entrevistas foram respondidas via e-mail. Nelas, foram

abordadas questões acerca da caracterização da empresa quanto à quantidade de funcionários, tempo de existência e se possui estrutura física além da estrutura virtual. Foram abordadas também questões acerca do processo de ingresso no mercado virtual e das dificuldades e oportunidades encontradas nesse processo.

3.4 Procedimento Analítico

A análise dos dados foi qualitativa e realizada por meio de proposta dialética, na qual a fala dos participantes se ajusta ao contexto para compreensão mais efetiva. De acordo com Nascimento (2002), essa proposta diz que a ciência é construída em coletividade pelos atores envolvidos no processo. Os passos para essa análise são: ordenação dos dados, na qual é realizado um mapeamento dos dados coletados em campo; classificação dos dados, fase que é composta pela elaboração, em categorias, do que é relevante, determinando uma análise final, fase que é feita por meio de relações entre os referenciais teóricos e os dados coletados (MINAYO, 1993, apud NASCIMENTO, 2002).

Para realizar esta análise, foram utilizadas planilhas eletrônicas para auxiliar na organização, ordenação e classificação dos dados e para tornar a análise mais fácil de ser compreendida.

4. RESULTADOS

4.1 Categorização da Inovação Investigada

No processo de mapeamento de empresas nos sites de busca, foi possível verificar que o mercado virtual vem crescendo significativamente, principalmente por parte de empresas que já existem há bastante tempo com lojas físicas e procuram inovar para aumentar a quantidade de consumidores dos seus produtos.

Foi possível concluir que a inovação organizacional é uma das principais características dos empreendedores de sucesso, que objetivam trazer mudanças positivas para as organizações, aumentar a qualidade de seus serviços, a gama de

clientes e os lucros. Inserida no ramo da inovação, a tecnologia também visa a melhoria dos bens e serviços oferecidos pelas organizações.

Como apresentado no referencial acima, segundo Roberto (2004) a tecnologia pode ser classificada como materializada, documentada ou imaterial. A inovação organizacional e tecnológica tratada no presente trabalho se classifica principalmente como imaterial. Ela se refere aos conhecimentos teóricos e práticos necessários para conceber, fabricar e usar bens e serviços. É o caso do ingresso no mercado virtual através do comércio eletrônico, que exige conhecimentos específicos para gerenciar o domínio das empresas acerca de inúmeros fatores, como vendas, pagamentos, controle de estoque, atendimento ao cliente, entregas, resolução de problemas com pedidos e com segurança dos pagamentos, atualização do sistema e inovação dos padrões de apresentação do domínio, entre outros.

Também apresentado anteriormente, a inovação tecnológica se divide em inovação de produto e de processo (AUGUSTO e QUEIROZ, 2007). A entrada no comércio eletrônico é classificada como inovação de processo, que compreende a utilização de métodos novos ou melhorados de produção, incluindo métodos de entrega de produtos. Isto porque, a mudança consiste em comercializar produtos e/ou serviços virtualmente, e com isso, mudar formas de atendimento ao cliente, de pagamento, de apresentação dos produtos a serem comercializados e das formas de divulgação, tanto da marca quanto dos produtos.

A partir do conceito de Nakamura (2001), no qual o comércio eletrônico é definido por qualquer atividade que envolva compra e venda e que acontece com o auxílio de recursos eletrônicos, serão apresentadas a seguir as conclusões das entrevistas estruturadas realizadas com gestores de empresas que atuam neste tipo de comércio.

4.2 Perfil das Empresas

Para análise do processo de ingresso no mercado virtual por meio do E-Commerce, foram identificadas empresas com características distintas que atuam nesse mercado.

Entre as cinco empresas entrevistadas, encontram-se duas empresas que existem desde a década de 1980 e três empresas que foram criadas entre 2008 e 2011. Constatou-se que as empresas mais recentes optaram por iniciar seus serviços já no mercado virtual, exceto a empresa que comercializa cosméticos orgânicos, que entrou nesse mercado pouco tempo depois de ser criada.

Apenas as empresas mais antigas e uma das três empresas criadas recentemente possui divisão de setores, como Recursos Humanos, Setor Financeiro, Marketing, Departamento Administrativo, entre outros. Já as outras duas empresas, mais novas no mercado, ainda atuam com poucos funcionários, de modo que o gestor se responsabiliza por todas as tarefas.

As empresas mais antigas possuem uma quantidade de funcionários bem mais elevada do que as outras. Uma das empresas, que existe desde a década de 1980, fabrica seus próprios produtos e se encaixa na qualificação de média empresa, com relação ao seu faturamento.

4.3 Propósitos ao entrar no Mercado Virtual

Por meio das entrevistas, foi possível identificar as principais motivações que levam empreendedores a ingressar no mercado virtual por meio do comércio eletrônico.

Entre as empresas investigadas, existem aquelas que já comercializavam seus produtos antes de ingressar no mercado virtual por meio de estruturas físicas e revistas. Assim como existem aquelas que já começaram seus negócios no meio virtual.

Entre as motivações dos gestores entrevistados para ingressar no mercado virtual, estão a construção de uma marca diferenciada, o aumento no faturamento, a

ampliação do sucesso das lojas físicas das empresas que já as possuíam, o acompanhamento das tendências nacionais e internacionais, a modernidade, a praticidade, a acessibilidade, o desejo de atingir mais consumidores, o alcance de custos baixos para os que atuam apenas em redes sociais, o enfretamento de uma concorrência menor, se comparada ao comércio com lojas físicas, e a possibilidade de comercializar para pessoas do país inteiro e até para o exterior (alcance de mercado). Esses dados podem ser associados ao destaque que Felipini (2004) dá a algumas vantagens do ingresso nesse mercado como: a possibilidade de comercializar produtos para consumidores de qualquer lugar do mundo, a oferta de comodidade para os consumidores e o alcance de vendas diretas para o consumidor como algumas das principais vantagens de ingresso nesse mercado.

4.4 Processo de Entrada

Os entrevistados comentaram que os custos para ingressar no mercado virtual não são pequenos. O único caso registrado durante a pesquisa no qual o custo não foi importante para tomar a decisão de atuar nesse mercado foi a empresa de médio porte, que já possuía lucros altos e suficientes para inovações deste tipo, visto que esta observa que o investimento no mercado virtual é bem menor do que o investimento com a estrutura física. As outras quatro empresas destacaram os altos custos e as dificuldades de liberação de empréstimos dos bancos, principalmente quando a empresa é nova no mercado. Tais dados podem ser confrontados com a teoria de Felipini (2004) que diz que duas das principais vantagens do ingresso nesse mercado são baixo custo de entrada e manutenção de lojas virtuais com custo mais baixo do que lojas físicas.

As cinco empresas entrevistadas atuam com websites, mas nem todas possuem perfil em redes sociais, fato que merece destaque, pois as empresas que atuam também nas redes sociais afirmam que isso aumenta as possibilidades de elevar o número de consumidores dos produtos.

Para ingressar no mercado virtual, as empresas necessitaram de cursos técnicos ministrados às pessoas que cuidariam desta nova área. Nakamura (2001) diz que uma das tarefas mais importantes no plano de negócios para a implementação do E-

Commerce é escolher as pessoas certas para fazerem parte do processo de implantação e, logo em seguida, escolher quem cuidará do gerenciamento do *E-commerce*. Assim, observou-se que quatro das empresas investigadas administram seus próprios domínios na Internet e uma das empresas ainda possui vínculo com a empresa terceirizada que cuida de seu domínio.

As cinco empresas fazem as entregas dos pedidos por meio dos Correios. Com relação às formas de pagamento, é possível pagar com cartões de crédito, boleto bancário e transferência bancária. A microempresa que possui somente uma pessoa, o gestor, que cuida de todas as tarefas, trabalha também com depósito em conta corrente. As empresas trabalham com o Pagseguro (sistema de pagamentos on-line que garante a segurança do comprador e do vendedor).

As empresas atualizam seus estoques conforme recebem as mercadorias. Duas das empresas entrevistadas atualizam os produtos do site semanalmente, uma empresa atualiza a cada duas semanas e as outras duas empresas atualizam diariamente, de acordo com o que é vendido.

Questionadas acerca das dificuldades enfrentadas no processo de ingresso no mercado virtual para atuação no E-Commerce, as empresas destacaram a mão de obra qualificada para lidar com clientes à distância. Outra observação que todos os gestores entrevistados fizeram, foi com relação ao alto custo de investimento. Vale destacar também as fraudes no cartão e a dificuldade para obter confiança do cliente que possui resistência para comprar algo que não pode “tocar”.

4.5 Resultados do Ingresso

Quando perguntados sobre o retorno dos clientes, os respondentes das empresas foram unânimes em dizer que o retorno foi muito positivo. O meio virtual é algo bastante utilizado atualmente e tende a estar cada vez mais presente na rotina das pessoas para tratar de assuntos referentes a trabalho, lazer, comunicação, compras, entre outros.

Namakura (2001) destaca como benefícios do comércio eletrônico a melhoria da comunicação com o público, a geração de novos negócios por meio de novos canais de comunicação, a orientação mais eficiente de clientes nas etapas pré-venda e pós-venda, a melhora da imagem institucional por meio de domínio próprio, economia de dinheiro utilizando email como meio de comunicação e utilizando a internet para fazer propagandas, a rentabilidade do investimento em materiais publicitários, as transações eletrônicas, distribuição de informações a públicos específicos e possibilidade de marketing personalizado. Entre essas, foram identificadas nas empresas a facilidade que o cliente tem de receber o produto, a facilidade para escolher e comprar o produto, as trocas sem custos e a praticidade que a Internet oferece. Outro destaque foi a possibilidade de oferta de um maior leque de produtos.

Turban e King (2004) apontam um fator muito importante para a entrada no comércio eletrônico: o aprendizado sobre o comportamento do consumidor. Eles dizem que devido ao fato de as empresas trabalharem em um ambiente com grande competitividade, elas tratam seus clientes da melhor forma possível para fazer com que eles consumam suas mercadorias e serviços. É essencial compreender o comportamento do consumidor para o sucesso das relações empresa–cliente. Essa teoria se encaixa perfeitamente nos resultados da pesquisa, na qual os gestores entrevistados apresentam a grande possibilidade de aprendizado quando atuam no mercado virtual. Foram destacados o relacionamento à distância com o cliente e a necessidade de se adaptar a novos cenários montados pelos consumidores.

Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) dizem ainda que as atenções acerca de relacionamento com o cliente devem ser reforçadas por parte de quem o gerencia, visto que este relacionamento é feito à distância, assim, se mal gerenciado, pode fazer com que clientes se sintam insatisfeitos e desistam de consumir o produto de tal empresa. O custo para manter os clientes atuais é menor do que os custos para conquistar novos clientes. Nesse contexto, os dados obtidos na pesquisa levam também à conclusão de que atender um cliente virtual requer habilidades, visto que o consumidor on-line é exigente quanto à qualidade do produto, preço e prazo de entrega. Além disso, a oportunidade de atender a diferentes públicos com culturas,

costumes e hábitos diferentes, proporciona uma nova visão acerca de atendimento ao cliente.

É válido ressaltar que as empresas investigadas não pretendem parar de inovar. A empresa que possui somente negócios no meio virtual deseja atuar também com estrutura física. Uma das empresas que comercializa roupas deseja elaborar uma plataforma multifuncional para outras lojas virtuais usarem seu portal de vendas. Uma das empresas que comercializam calçados deseja construir um layout mais dinâmico, já a outra empresa que comercializa calçados alegou que deseja ampliar seus negócios para o *mobile commerce*, mas não entrou em detalhes de como seria esse processo. Por fim, a empresa que comercializa cosméticos orgânicos preferiu não se manifestar sobre futuras inovações.

Por fim, o nível de impacto da inovação que abrange as organizações investigadas se classifica em quatro categorias: característica do produto, do setor, do fornecedor e do consumidor (STRADER E SHAW, 1997, apud TURBAN e KING, 2004). Isto porque a qualidade deve estar presente no produto oferecido ao cliente através do site ou da página na rede social, o setor que cuida do *E-Commerce* da empresa deve prezar pelo bom atendimento ao cliente, a relação com os fornecedores devem ser estabelecidas de forma que os produtos sejam recebidos dentro dos prazos estabelecidos, visando a constante atualização do site, e por fim, o consumidor deve ser servido de um bom atendimento, até mesmo naquilo que trata de solicitação de reclamação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo atingiu o objetivo geral ao analisar o ingresso de empresas no mercado virtual por meio do *E-Commerce* e com isso respondeu à pergunta: como é o ingresso de empresas no mercado virtual por meio do *E-Commerce*? Foi constatado que apesar de enfrentarem dificuldades ao entrar no mercado virtual, as empresas que oferecem produtos e serviços de boa qualidade acabam recebendo retorno positivo dos clientes, principalmente por estarem aderindo a uma forte tendência mundial.

Atrelada a essa tendência, está o maior aprendizado percebido por meio das entrevistas com os gestores: atendimento ao cliente. Se por um lado o retorno é positivo no que se trata do comércio eletrônico, por outro, é necessário estar sempre atento quanto a não deixar que esse retorno se torne negativo. Se o atendimento ao cliente tem que ser de boa qualidade em lojas com estrutura física, no ambiente virtual esse atendimento tem que ser ainda melhor. O cliente virtual é mais exigente e o atendimento à distância requer mais detalhamento das operações.

A principal limitação do trabalho foi a dificuldade de se conseguir permissão de empresas para a pesquisa. A ideia inicial era fazer um estudo de caso em profundidade, mas o acesso a empresas que atuam no mercado virtual estava restrito. Surgiu então a ideia de buscar na Internet várias empresas que atuam no mercado virtual e que estivessem dispostas a conceder entrevista para a pesquisa. Assim, o que seria um estudo de caso, se tornou uma pesquisa com coleta de dados de cinco empresas brasileiras por meio de uma pesquisa exploratória.

Como agenda futura, sugerem-se novas pesquisas acerca do *E-Commerce*, mas através de estudos de caso, para que sejam analisadas mais profundamente as vantagens e desvantagens de se atuar no meio virtual. É sugerida também uma pesquisa exploratória mais específica com empresas que atuam em um mesmo setor, para identificar, em empresas que parecem atuar de forma semelhante, diferenças relevantes no que tange ao mercado virtual.

REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Daniel ; S. QUEIROZ, Ana Carolina. Inovação Organizacional e Tecnológica. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Pearson, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Pearson, 2000.

CATALANI, Luciane; KISCHINEVSKY, Andre; RAMOS, Eduardo; SIMÃO, Heitor. E-commerce. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

COHEN, Allan R. ; FINK, Stephen L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

CRUZ, Renato. O Desafio da Inovação: A Revolução do Conhecimento nas Empresas Brasileiras. São Paulo: Ed. Senac, 2011.

DEITEL, DEITEL E STEINBUHLER. e-Business & e-Commerce para Administradores. São Paulo: Ed. Pearson Education, 2004.

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 1985.

FELIPINI, Dailton. Lojas Virtuais Eficazes. Disponível em:
< http://www.e-commerce.org.br/artigos/lojas_virtuais_eficazes.php>

FELIPINI, Dailton. O Mercado da Internet. Disponível em:
http://www.e-commerce.org.br/artigos/mercado_internet.php

GIL, Antonio. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

LOUREIRO, João Roberto ; SANTOS, Leonan dos. Gestão da Tecnologia e Inovação: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

MASCARENHAS, Sidney A. Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Pearson, 2012.

NAKAMURA, Rodolfo. E-Commerce na Internet: Fácil de Entender. São Paulo: Ed. Érica, 2001.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. Metodologia do Trabalho Científico: teoria e prática. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2002.

ROBERTO, Dálcio. Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: Ed. Manole, 2004.

SCHERMERHORN, John R. ; HUNT, James G. ; OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Ed. Bookman, 1998.

TURBAN E KING. Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão. São Paulo: Ed. Pearson Education, 2004.

VALLE, Suzana Maria. Mudança Organizacional. Teoria e Gestão. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

VON, Eric ; THOMKE, Stefan ; SONNACK, Mary. Inovação na Prática – Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

W. CHAN, Kim ; MAUBORGNE, Renée ; HARGADON, Andrew ; SUTTON, Robert I.. O Valor da Inovação – Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005.